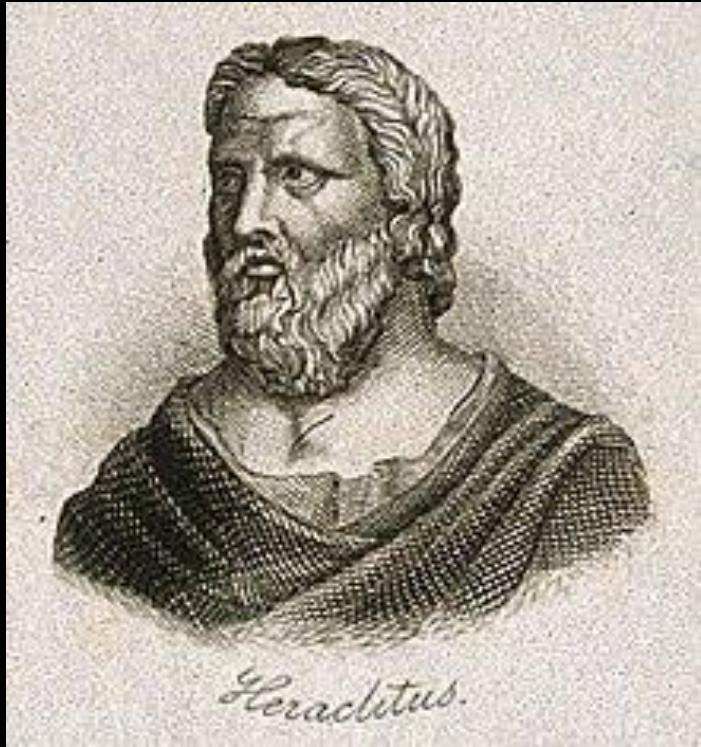


Reingineria Proceselor Industriale CT6

Mihai PASCADI

SCHIMBAREA - πάντα ῥεῖ (panta rhei)



- N c. 535 BC
- Ephesus, Ionia, Persian Empire
- D c. 475 BC (age c. 60)
- Ephesus, Ionia, Liga Deliană
- Era filozofie pre-Socratică

*Nu supraviețuiește cel mai puternic
nici cel mai inteligent,
supraviețuiește cel care se adaptează mai bine schimbării*

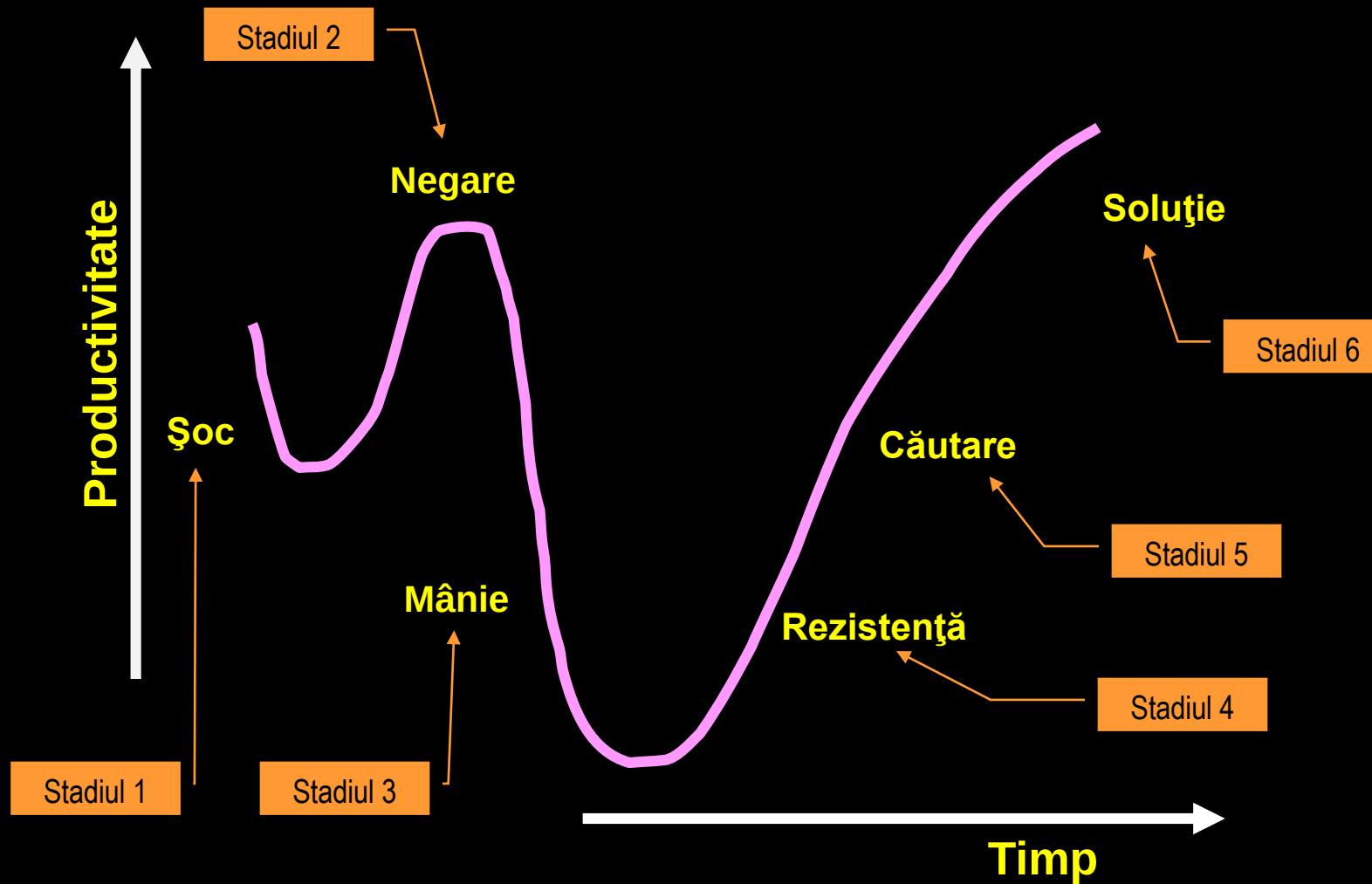


Charles DARWIN



FACTORI ÎN SCHIMBAREA ECONOMICĂ

Curba Schimbării



ABORDAREA SCHIMBĂRII

- Reactiv vs Proactiv
- Perfecționarea continuă
- Inovația
- Instruirea
- Evoluția spre excelență

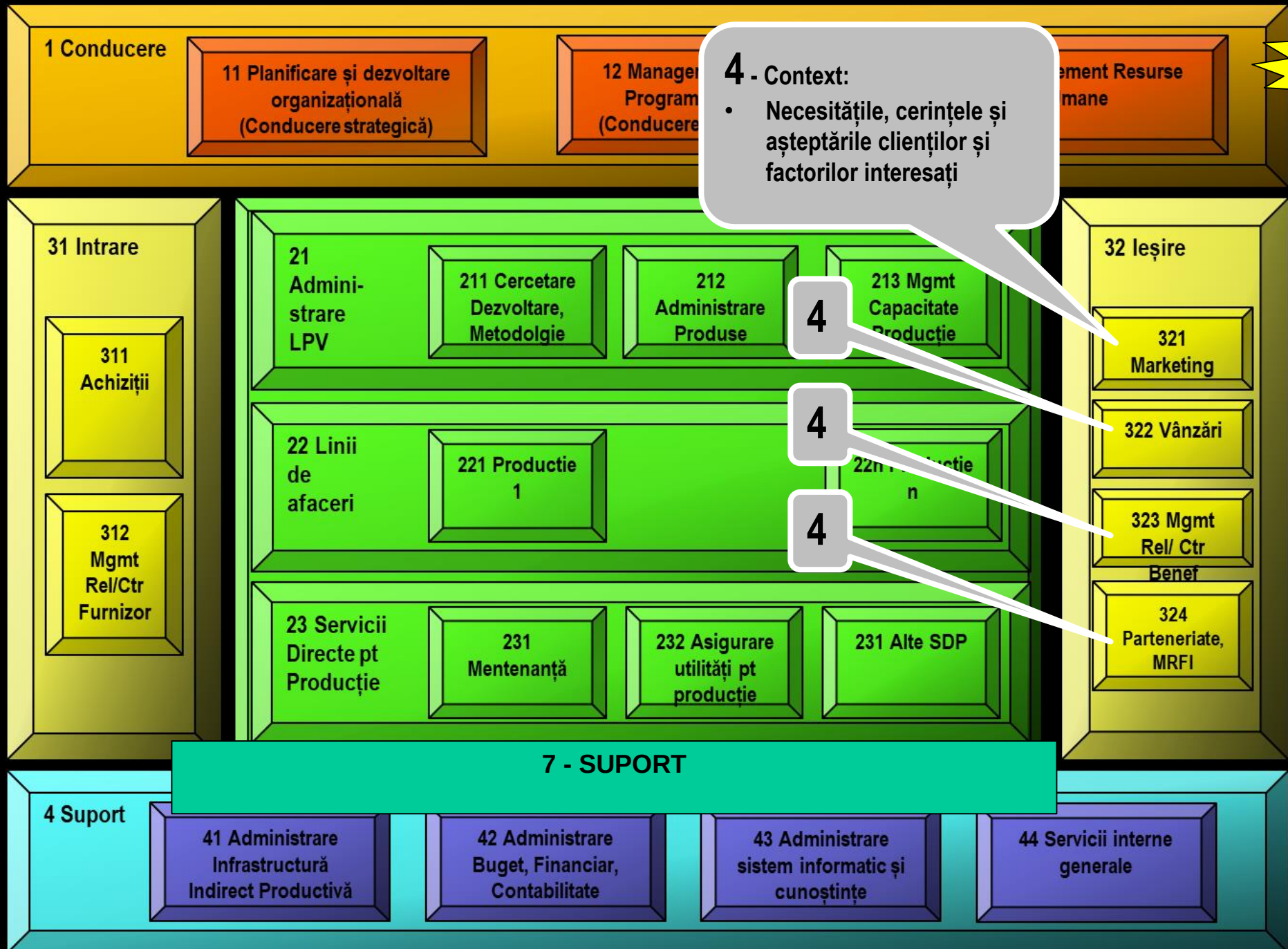
CICLUL DEMING (PDCA)

PE SCURT

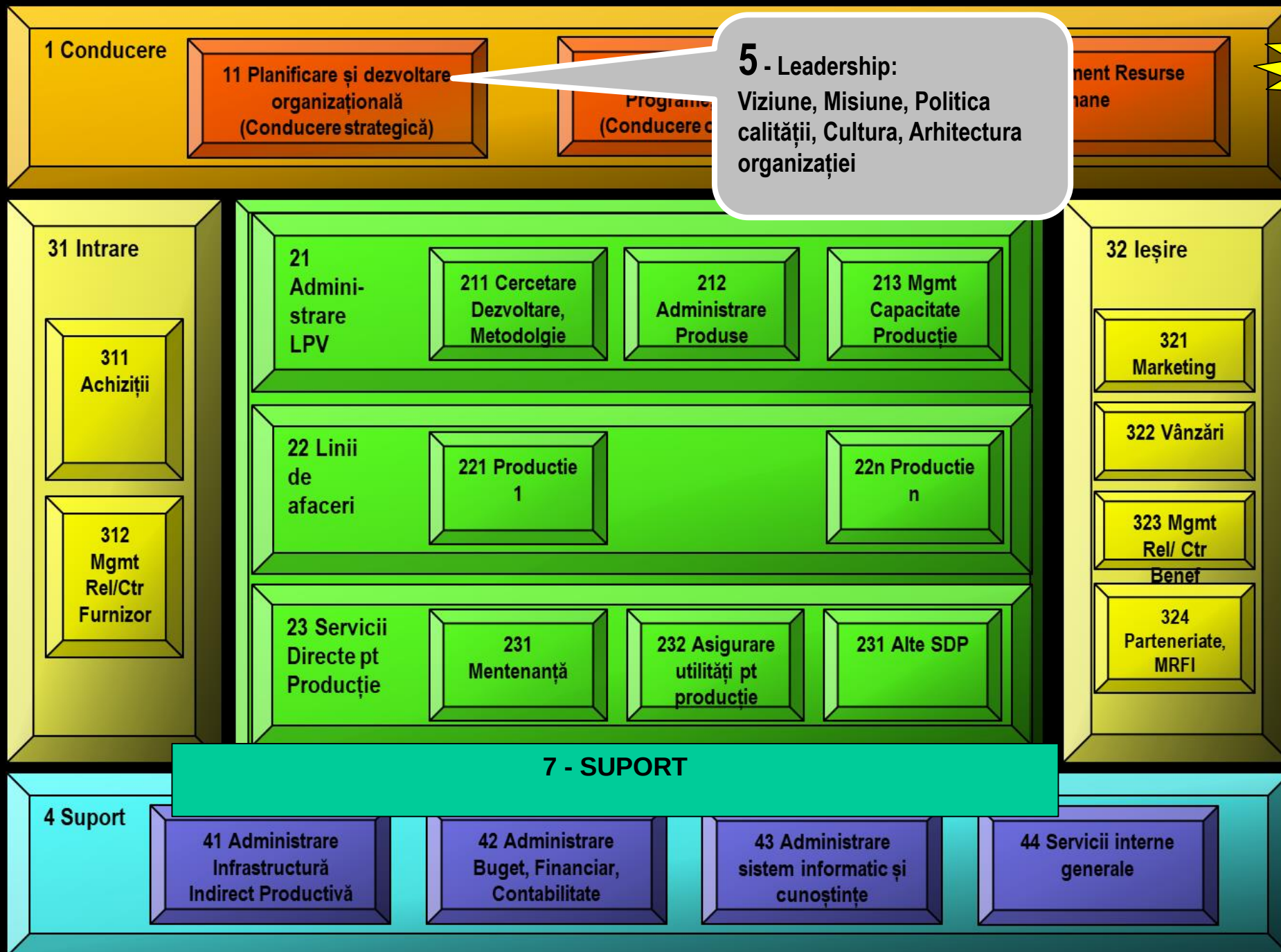


ISO9001:2015

PE SCURT



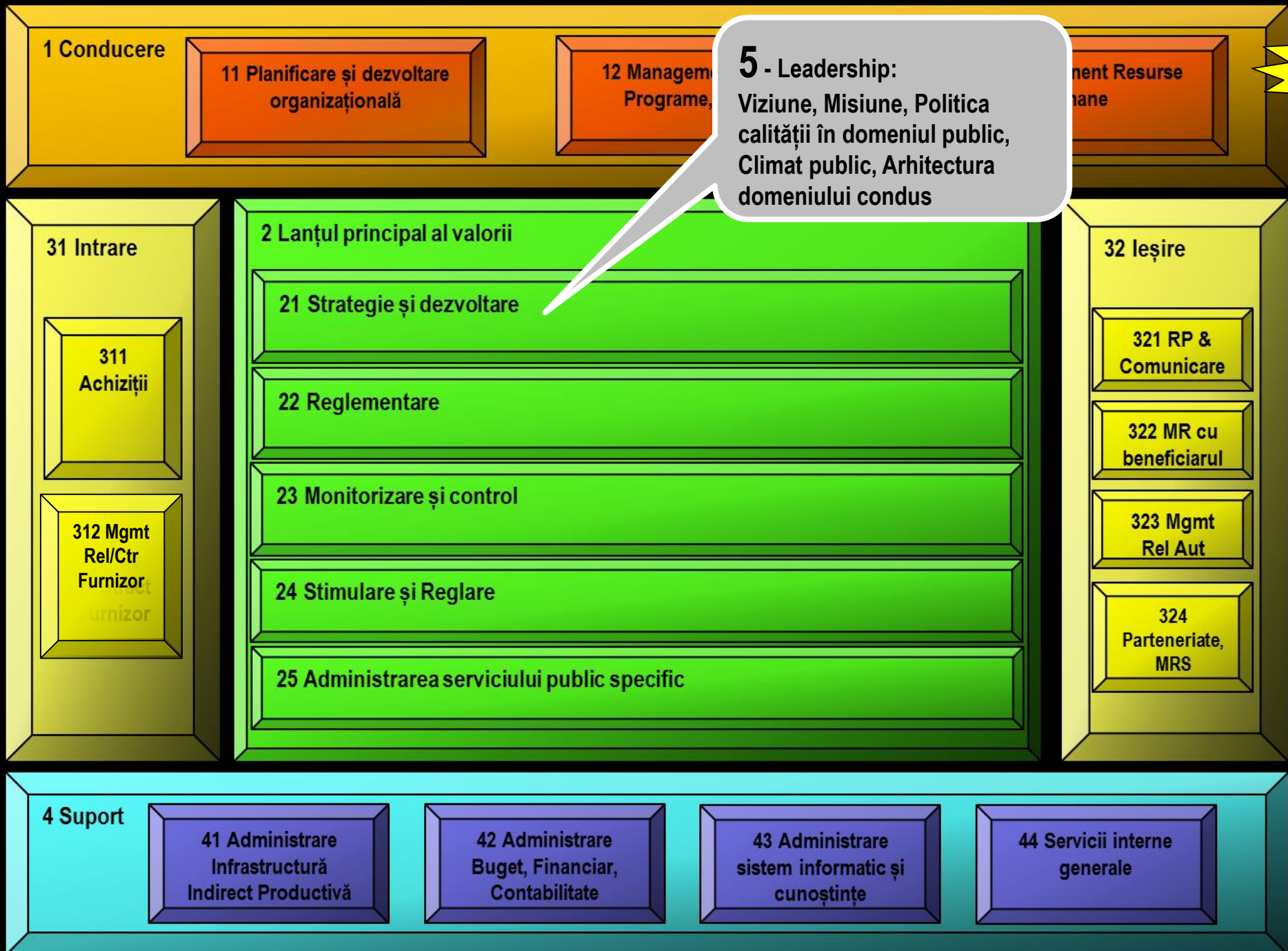
ISO 9001



5 - Leadership:
Viziune, Misiune, Politica calității, Cultura, Arhitectura organizației

Quiz

ISO 9001

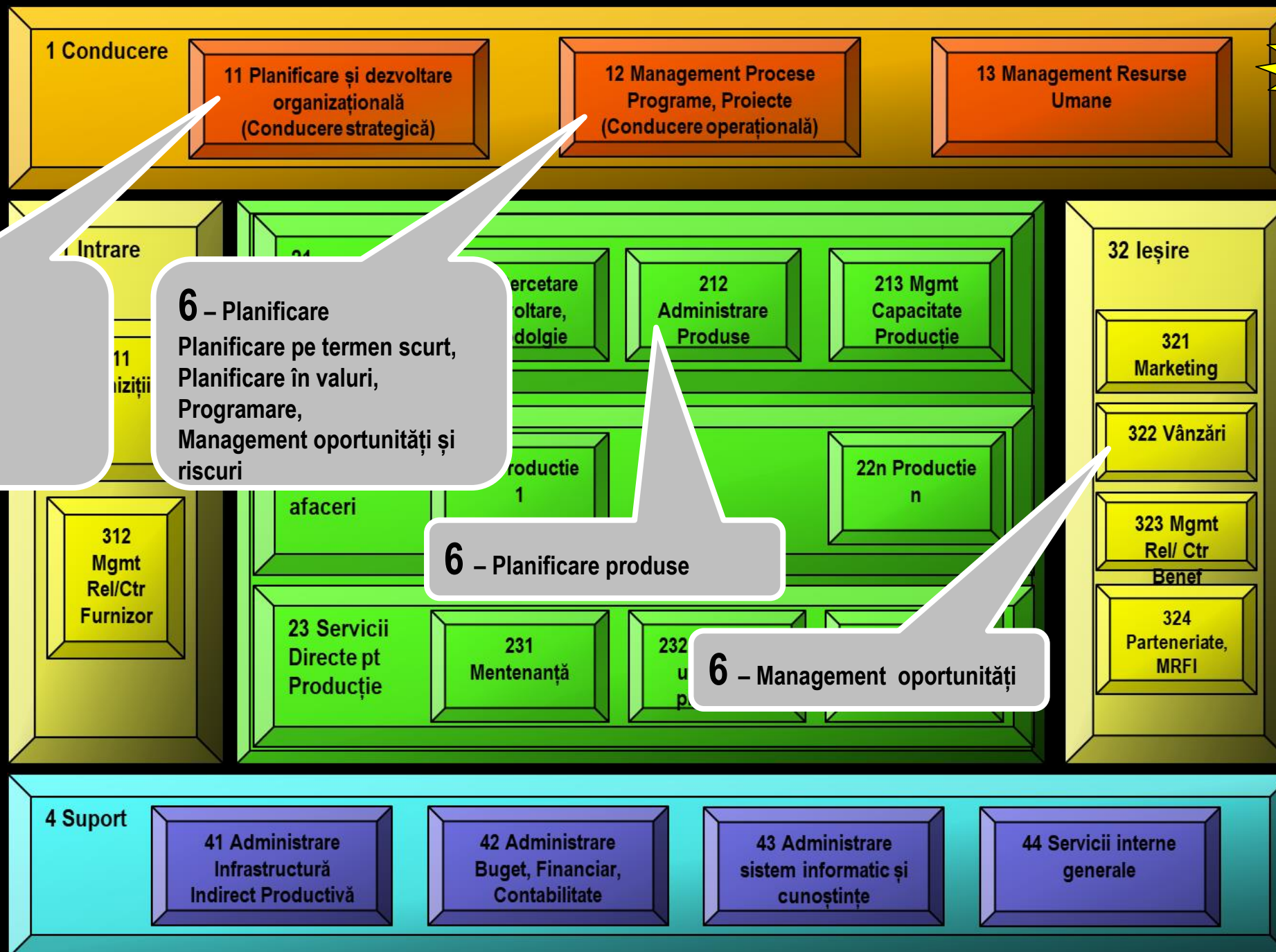


Quiz

ISO 9001

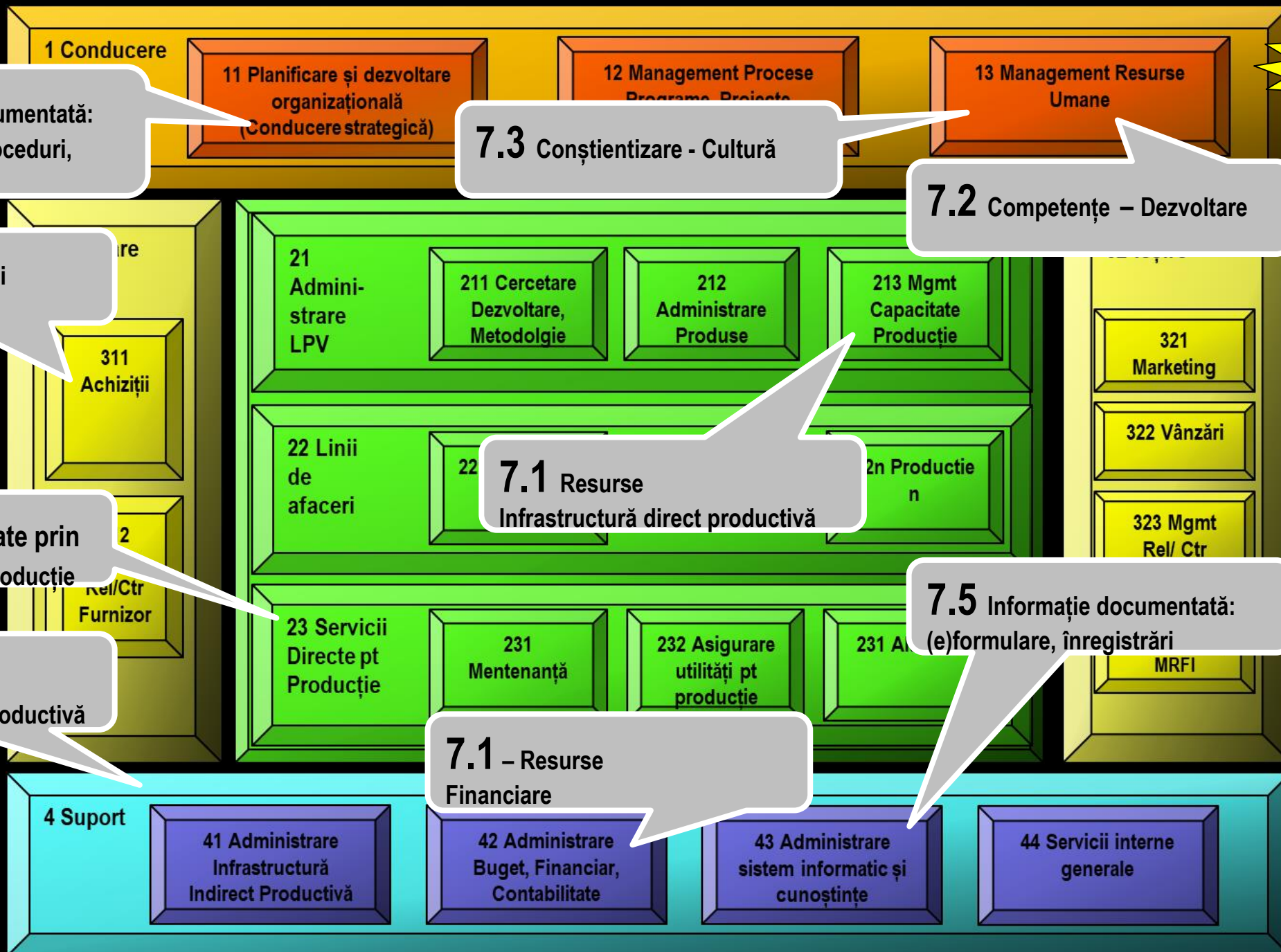
Quiz

ISO 9001



Quiz

ISO 9001



Conducere

7.4 - COMUNICARE

(Conducere strategică)

12 Management Procece
Programe, Proiecte
(Conducere operațională)

13 Management Resurse
Umane

Quiz

31 Intrare

311
Achiziții

312
Mgmt
Rel/Ctr
Furnizor

21
Admini-
strare
LPV

211 Cercetare
Dezvoltare,
Metodologie

212
Administrare
Produse

213 Mgmt
Capacitate
Producție

22 Linii
de
afaceri

221 Producție
1

22n Producție
n

23 Servicii
Directe pt
Producție

231
Mentenanță

232 Asigurare
utilități pt
producție

231 Alte SDP

32 Ieșire

321
Marketing

322 Vânzări

323 Mgmt
Rel/ Ctr
Benef

324
Parteneriate,
MRFI

4 Suport

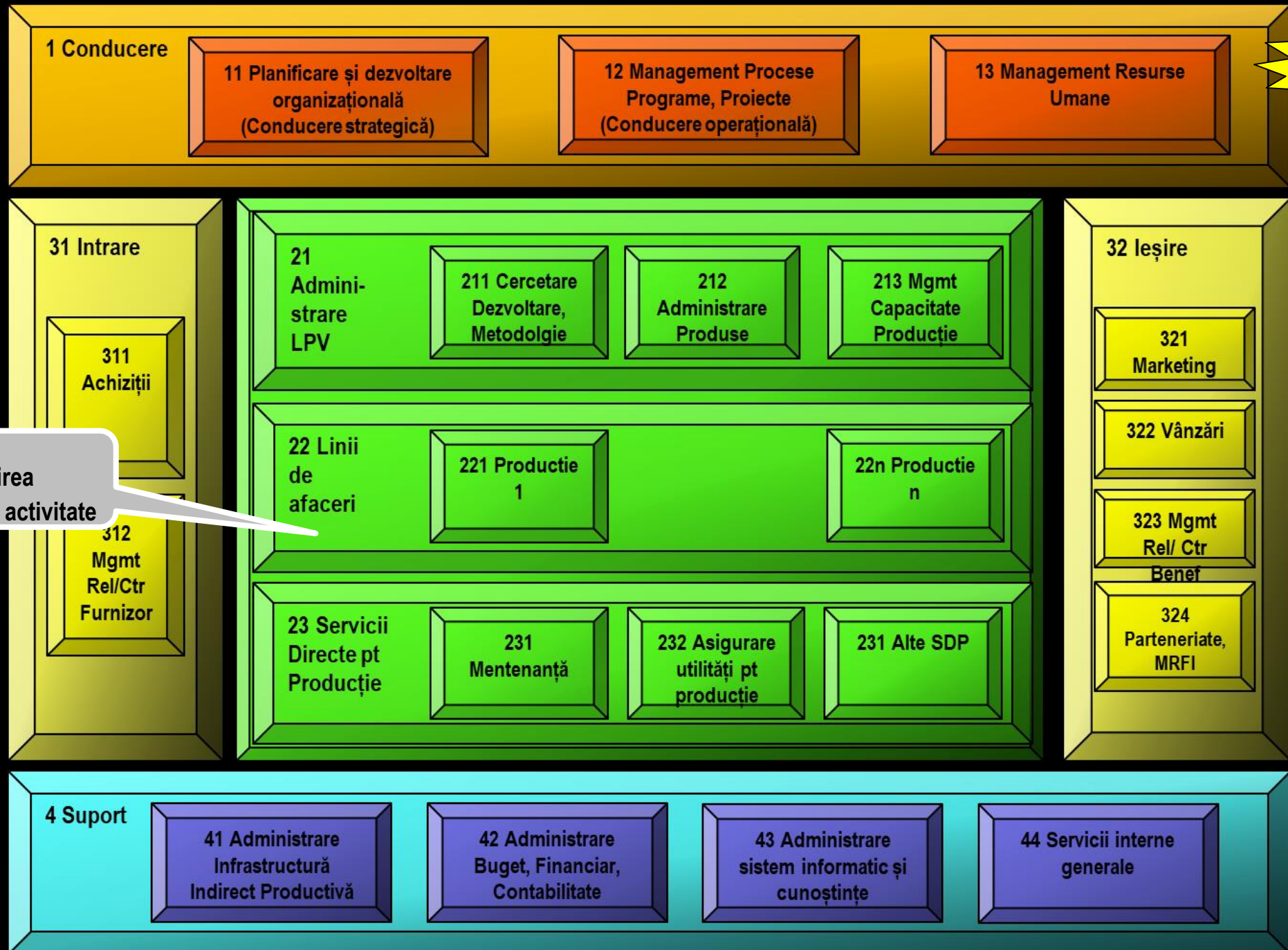
41 Administrare
Infrastructură
Indirect Productivă

42 Administrare
Buget, Financiar,
Contabilitate

43 Administrare
sistem informatic și
cunoștințe

44 Servicii interne
generale

ISO 9001



8 – Operațiuni: Îndeplinirea misiunii; linii de afaceri / activitate

Quiz

ISO 9001

1 Conducere

11 Planificare și dezvoltare organizațională

12 Management Procese Programe, Proiecte

13 Management Resurse Umane

2 Lanțul principal al valorii

21 Strategie și dezvoltare

22 Reglementare

23 Monitorizare și control

24 Stimulare și Reglare

25 Administrarea serviciului public specific

32 Ieșire

321 RP & Comunicare

322 MR cu beneficiarul

323 Mgmt Rel Aut

324 Parteneriate, MRS

4 Suport

41 Administrare Infrastructură Indirect Productivă

42 Administrare Buget, Financiar, Contabilitate

43 Administrare sistem informatic și cunoștințe

44 Servicii interne generale

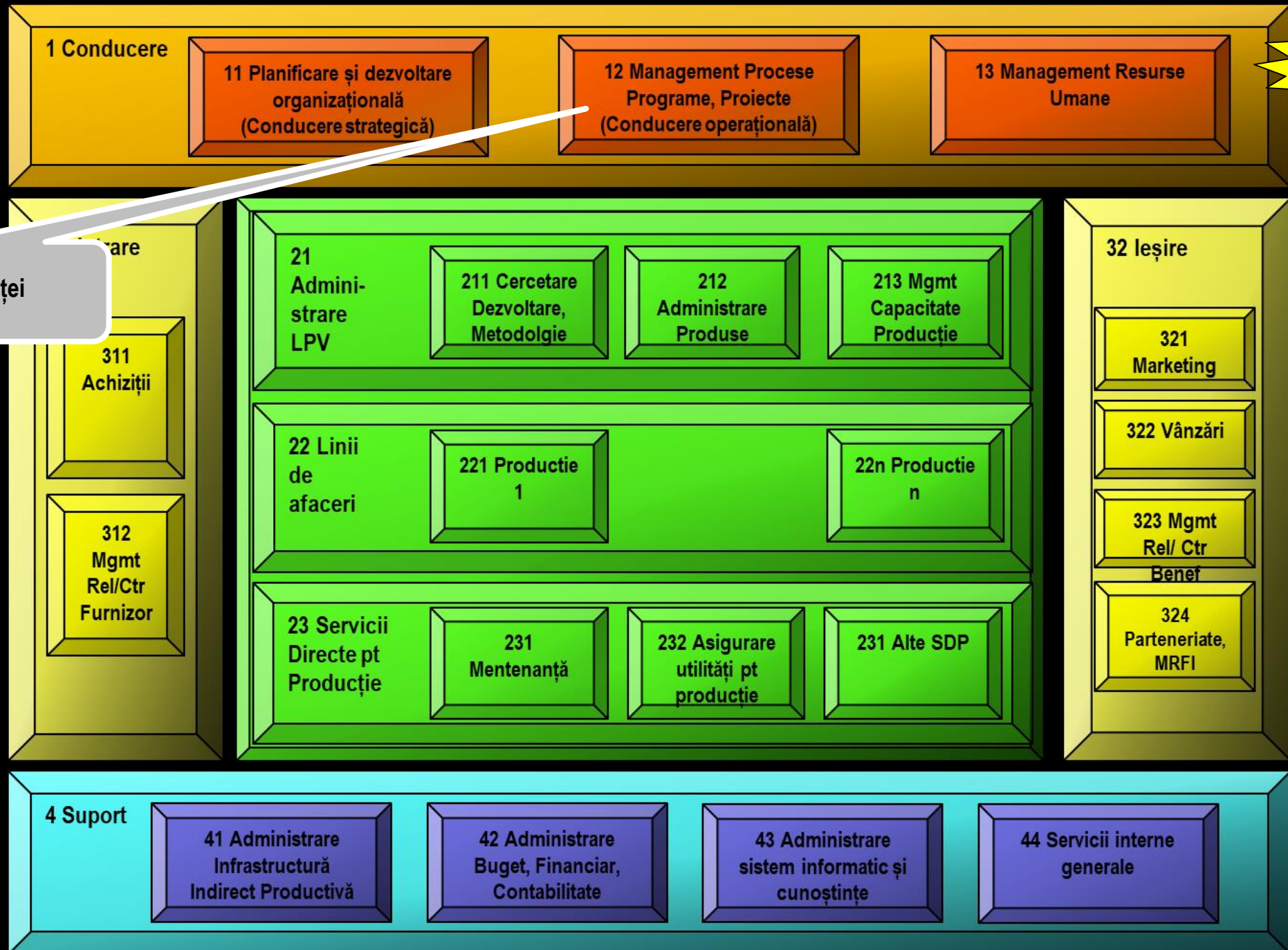
8 – Operațiuni: Îndeplinirea misiunii; linii de activitate

8 – Operațiuni: Îndeplinirea misiunii; linii de activitate

8 – Operațiuni: Îndeplinirea misiunii; linii de activitate

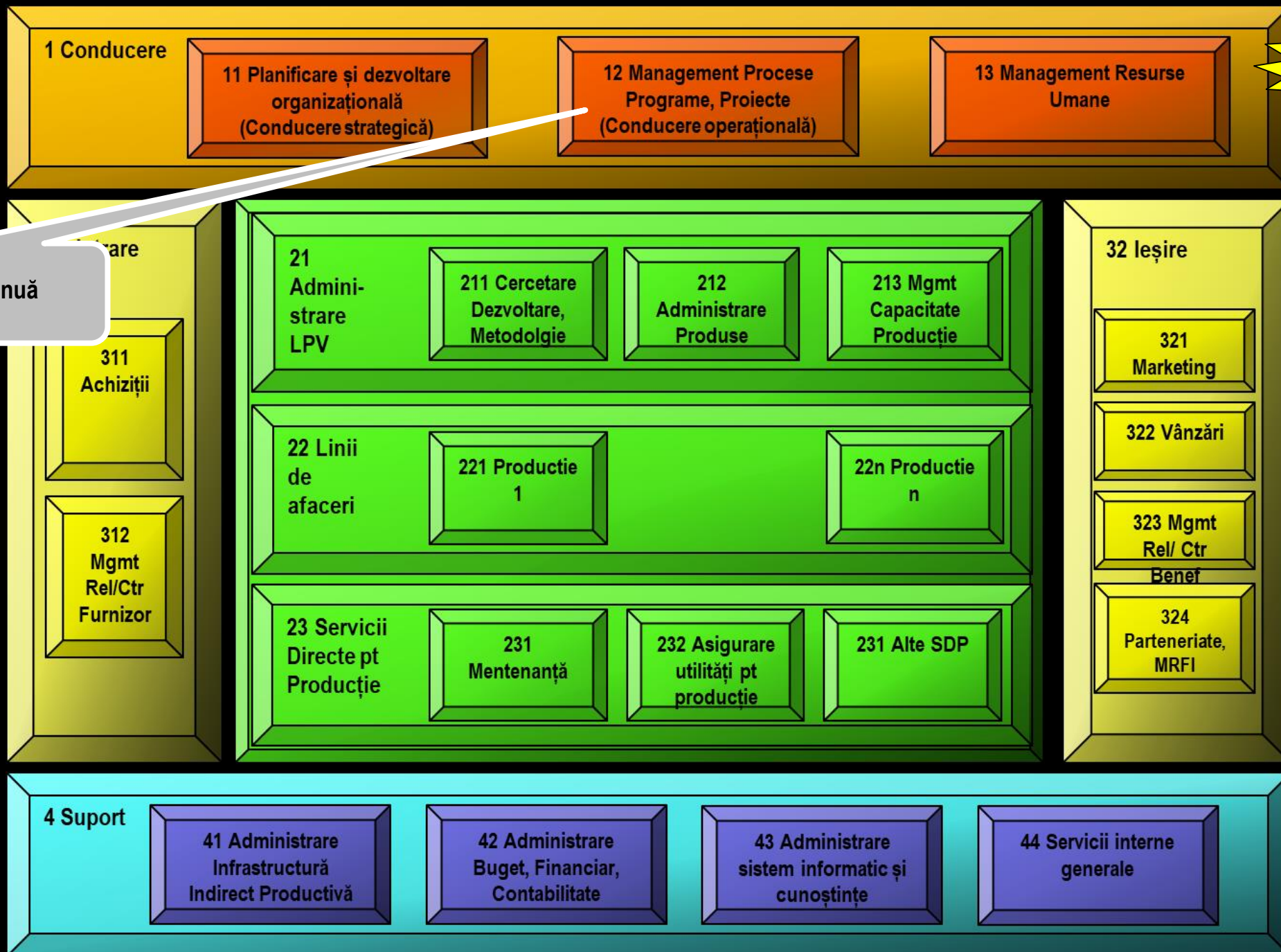
8 – Operațiuni: Îndeplinirea misiunii; linii de activitate

9 – Evaluarea performanței



Quiz

10 – Perfecționare continuă



ISO 9001

STANDARDE DE EXCELENȚĂ

- *EFQM*
- *NIST*

Excelență: Ce se evaluează

- Abordarea
- Execuția
- Rezultatele

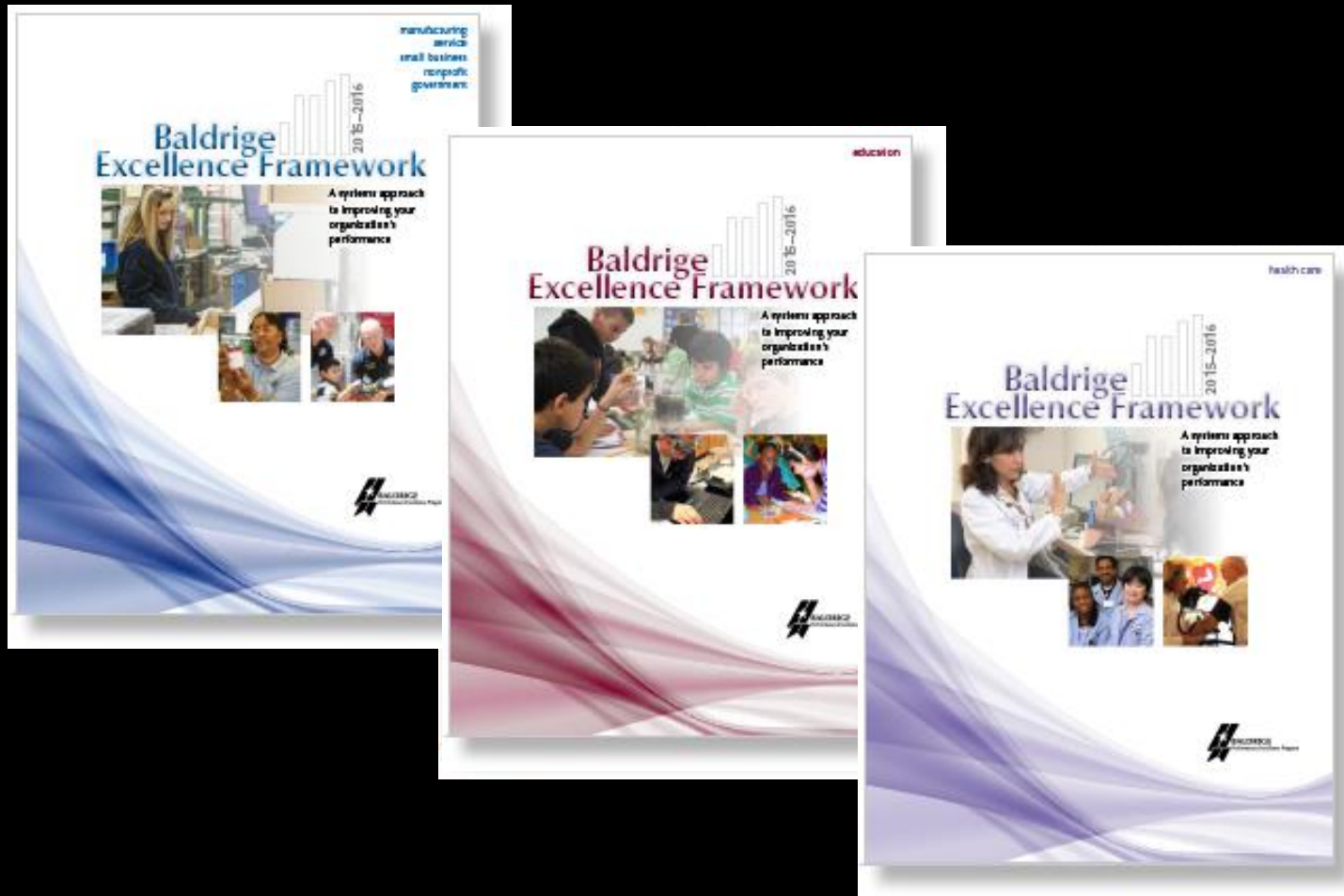
Excelența în activitate / afaceri (SUA)



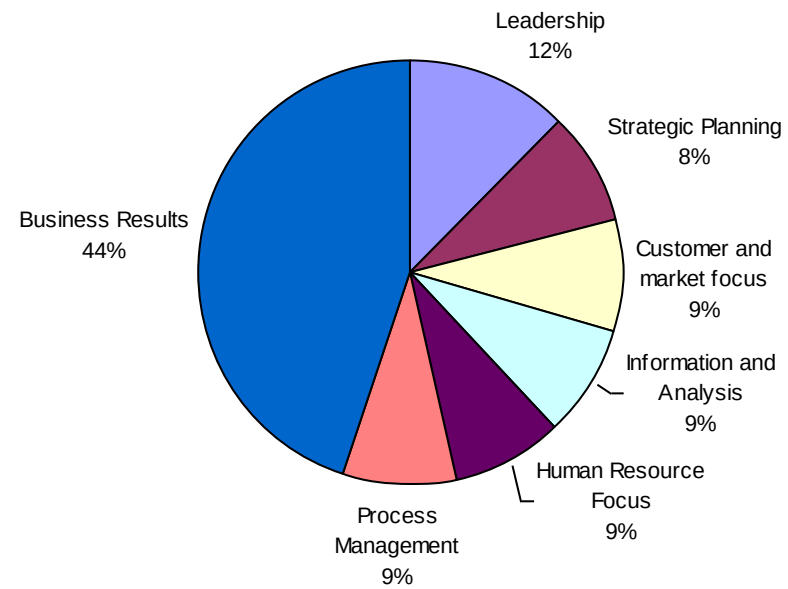
Modele ale excelenței în activitate / afaceri

- Modelul american: Baldrige, promovat de NIST
- Modelul european: EFQM – sursa pentru CAF
- Compatibilitate: 95%
- Criterii de excelență:
 - Factori determinanți
 - Abordarea
 - Execuția
 - Rezultate

Standarde de excelență pentru afaceri, Educație, Sănătate



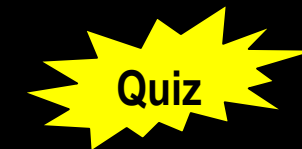
Ponderea criteriilor în modelul Baldrige



Categorii și subcategorii

1000		1000	
1 Leadership	125	1 Organizational Leadership	85
		2 Public Responsibility and Citizenship	40
2 Strategic Planning	85	1 Strategy Development	40
		2 Strategy Deployment	45
3 Customer and market focus	85	1 Customer and market knowledge	40
		2 Customer satisfaction relationships	45
4 Information and Analysis	85	1 Measurement of Organizational Performance	40
		2 Analysis of Organizational Performance	45
5 Human Resource Focus	85	1 Work systems	35
		2 Employee Education, training and development	25
		3 Employee well-being and satisfaction	25
6 Process Management	85	1 Product and service processes	55
		2 Support processes	15
		3 Supplier and Partnering Processes	15
7 Business Results	450	1 Customer Focused Results	115
		2 Financial and Market Results	115
		3 Human Resources Results	80
		4 Supplier and Partner Results	25
		5 Organizational Effectiveness Results	115

Conducere - Leadership



Categoria examinează modul în care conducătorii organizației

- Definesc viziunea și valorile,
- Demonstrează angajament pentru comportament legal și etic
- Construiesc o organizație de succes în prezent și pentru viitor
- Comunică cu și antrenează întreaga forță de muncă și clienții cheie
- Concentrează atenția organizației spre acțiunile care conduc la îndeplinirea Misiunii

Categoria mai examinează modul în care

- Se definește și asigură un sistem de guvernare responsabil
- Se evaluează performanța de către conducerea superioară
- Se anticipează și tratează preocupările publice cu privire la produse și operațiuni din perspectivă legală
- Se promovează și asigură un comportament etic în toate interacțiunile
- Se include în strategie și operațiuni preocuparea pentru bunăstarea socială
- Se oferă sprijin activ pentru întărirea comunităților cheie

Dezvoltarea strategiei - Strategy Development



Categoria examinează modul în care

- Se realizează procesul de planificare strategică
- Se stimulează și încorporează inovația prin intermediul planificării strategice
- Se colectează și analizează informația relevantă pentru planificare strategică
- Se proiectează sistemele de muncă cheie
- Se stabilesc obiectivele strategice și programul pentru a le atinge
- Se definește echilibrul între necesitățile diferite - și eventual aflate în competiție
- Se implementează strategia prin planuri de acțiune
- Se asigură resursele financiare și de altă natură pentru îndeplinirea planurilor de acțiune
- Se realizează planurile privind forța de muncă în sprijinul obiectivelor strategice și a planurilor de acțiune
- Se folosesc indicatorii cheie de performanță pentru măsurarea progresului
- Se fac previziuni pe termen scurt și lung
- Se adaptează planurile de acțiune atunci când este necesar

Focalizare spre clienți și în piață - Customer and Market Focus



Categoria examinează modul în care:

- Se obțin informații de la clienți: se ascultă, interacționează și se obține informație utilă
- Se obțin informații de la clienții potențiali
- Se măsoară satisfacția, nemulțumirile și angajamentul clienților
- Se obține informația referitoare la satisfacția clienților prin comparație cu alte organizații
- Se stabilesc ofertele privind produsele/serviciile organizației
- Se facilitează căutarea informației și obținerea serviciilor suport pentru clienți
- Se determină grupurile și segmentele de clienți
- Se construiesc și administrează relațiile cu clienții
- Se gestionează plângerile / reclamațiile clienților

Metrici, Analiză și Îmbunătățirea performanței organizației; Managementul cunoștințelor, informației și tehnologia informației (1)



Categoria examinează modul în care

- se folosește informația pentru a urmări operațiile zilnice și performanța organizațională de ansamblu
- Se selectează și folosește eficace informația comparativă în luarea deciziilor
- Se folosesc informațiile obținute de la client și din piață
- Se asigură agilitatea sistemului de măsurare a performanței pentru a face față schimbărilor rapide / neașteptate
- Se evaluează performanța și capacitatea organizației (metrici de performanță, date comparative, verificarea concluziilor, măsurarea succesului absolut și relativ, capacitatea de adaptare)
- Se împărtășesc cele mai bune practici în organizație
- Se fac proiecții privind performanța viitoare a organizației
- Se folosesc constatările din evaluarea performanței pentru a stabili priorități în perfecționare continuă și inovare

Metrici, Analiză și Îmbunătățirea performanței organizației; Managementul cunoștințelor, informației și tehnologia informației (2)



Categoria examinează modul în care

- Se utilizează cunoștințele organizației
- Se integrează învățarea pe baza cunoștințelor în operațiunile organizației
- Se verifică și asigură calitatea informației
- Se asigură securitatea informațiilor sensibile
- Se asigură disponibilitatea informației
- Se asigură fiabilitatea, securitatea și caracterul user-friendly pentru echipamente și software
- Se asigură continuitatea funcționării sistemelor informatice pentru clienți în situații de urgență

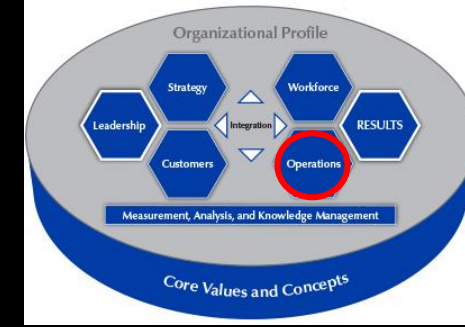
Resurse Umane - Human Resource Focus



Categoria examinează modul în care

- Se construiește un mediu de lucru eficace și capabil să ofere sprijin
- Se evaluează capacitatea și nevoile de capacitate pentru forța de muncă
- Se angajează, plasează și rețin noii angajați
- Se organizează și conduce forța de muncă
- Se pregătește forța de muncă pentru schimbare
- Se asigură sănătatea, securitatea și accesibilitatea pentru forța de muncă
- Se sprijină forța de muncă cu servicii, beneficii și politici
- Se crează și dezvoltă o cultură organizațională bazată pe comunicare, performanță înaltă și forță de muncă cu angajament înalt
- Se oferă sprijin prin sistemul de instruire și dezvoltare a forței de muncă
- Se măsoară eficacitatea și eficiența sistemului de instruire și dezvoltare
- Se administrează progresul în carieră

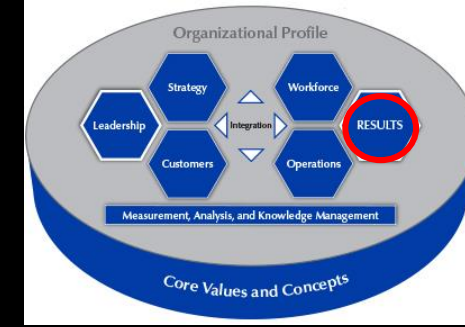
Administrarea proceselor - Process Management



Categoria examinează modul în care

- Se proiectează administrează și îmbunătățesc produsele cheie și procesele de muncă
- Se determină cerințele pentru produse și procese cheie
- Se proiectează produsele și procesele pentru a îndeplini cerințele
- Se asigură îndeplinirea cerințelor în operațiunile de zi cu zi
- Se determină procesele cheie suport
- Se îmbunătățesc procesele pentru a îmbunătăți produsele și performanța, competențele cheie și pentru a reduce variabilitatea
- Se gestionează inovația
- Se mențin sub control costurile operațiilor
- Se administrează relația pe lanțul de aprovizionare
- Se asigură un mediu operațional sigur
- Se asigură pregătirea pentru dezastre sau situații de urgență

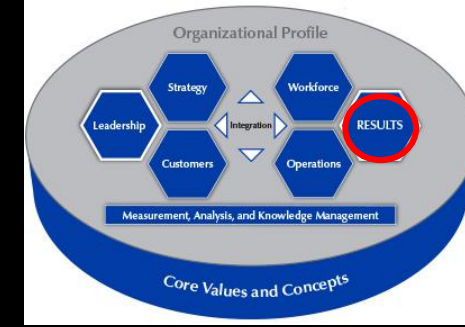
Rezultate - Business Results (1)



Categoria examinează rezultatele privind

- Produsele și procesele de livrare a serviciilor către clienți
- Eficacitatea și eficiența proceselor de muncă
- Pregătirea și capacitatea de răspuns în caz de urgență
- Procesele de administrare a aprovizionării
- Satisfacția și nemulțumirea clienților
- Angajamentul clienților în relația cu compania
- Capacitatea și capabilitatea forței de muncă
- Climatul forței de muncă
- Angajamentul forței de muncă
- Dezvoltarea forței de muncă

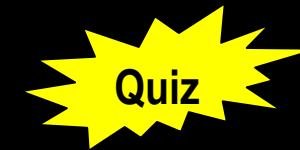
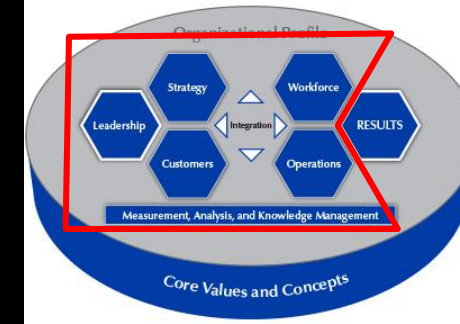
Rezultate - Business Results (2)



Categoria examinează rezultatele privind

- Comunicarea și angajarea conducerii în relația cu angajații și clienții
- Responsabilitatea în sistemul de guvernanță
- Legalitatea activității și caracterul său etic
- Responsabilitatea socială și față de comunitățile cheie
- Implementarea strategiei și a planurilor de acțiune
- Performanța financiară
- Performanța în piețele adresate

Evaluarea scorului: Abordare și Execuție



0% - 5%

Nu există o abordare sistematică; nu se poate constata implementarea abordării, nu există preocupare pentru perfecționare, nu se poate constata o aliniere-integrare a unităților de muncă / proceselor

10%, 25%

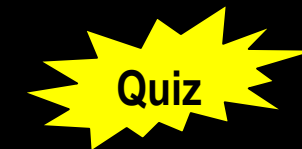
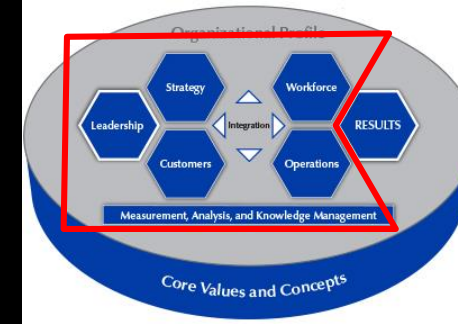
Există un început de abordare sistematică pentru cerințele de bază

Abordarea este implementată în stadii incipiente în cele mai multe unități de muncă, inhibând progresul privind cerințele de bază

Se poate observa în mică măsură tranziția de la o abordare reactivă la una bazată pe îmbunătățire

Se poate observa o abordare aliniată-integrată cu alte unități de muncă (în special pentru rezolvarea problemelor comune)

Evaluarea scorului: Abordare și execuție



90%, 100%

Există o abordare
sistematică,
eficace,
care răspunde pe deplin
scopurilor multiple și
cerințelor
curente și în
schimbare

Abordarea
este pusă în practică, fără variații
sesizabile între diferitele
zone sau
unități de muncă

Există o foarte puternică abordare
sistematică,
bazată pe fapte, privind
evaluarea
inovația și
îmbunătățirea
eficienței și
eficacității proceselor iar

Învățarea și împărtășirea extensivă a concluziilor sunt unelte cheie
adoptate de organizație;

rafinarea intensă și inovația bazate pe analiză sunt împărtășite și
evidente pe întreg teritoriul organizației

Abordarea este complet integrată cu necesitățile prezente și viitoare
identificate în cadrul tuturor categoriilor



0%,

Nu există rezultate sau există rezultate slabe

Informația privind tendințele nu este raportată sau arată tendințe negative

Nu se utilizează informație comparativă

Nu se fac rapoarte pentru niciun domeniu relevant în îndeplinirea Misiunii organizației

10%, 25%

Există o serie de rapoarte privind rezultatele – privind cerințele de bază și există nivele de performanță incipientă

Există o serie de rapoarte privind tendințele, cu o serie de tendințe negative

Nu se utilizează informație comparativă

Există unele rapoarte privind domenii relevante în îndeplinirea Misiunii

Evaluarea scorului: Rezultate



90%-100%,

Performanța curentă este excelentă în majoritatea zonelor importante

În majoritatea zonelor s-au raportat și se raportează

tendințe excelente de îmbunătățire și-sau

nivele susținute de performanță

În multe zone compania este lider de piață pe baza analizei comparative și de benchmark

Rezultatele și preconizate ale afacerii adresează integral cerințele

clienților,

pieței,

proceselor și

planurilor de acțiune

EFQM

Herman van Rompuy, President of the European Council

"All European organisations, both in the public and private sectors, are facing new challenges. The increasing pressure to compete on a global stage with limited resources means we all have to work together to secure our future prosperity, and that of generations to come. The EFQM Excellence Model provides a framework that encourages the cooperation, collaboration and innovation that we will need to ensure this goal is achieved."



Sursa: An overview of the EFQM excellence model - 2013

ISO9001 & CAF

PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA ETAPIZATĂ A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN AUTORITĂȚI ȘI INSTITUȚII PUBLICE 2016-2020

- ISO poate fi utilizat de toate tipurile de organizații, lucru demonstrat de zeci de ani la nivel global;
- CAF este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA, astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea ca autoritățile și instituțiile publice din statele europene să își consolideze serviciile oferite părților interesate;
- nu în ultimul rând, ținând cont că, până în prezent, ISO și CAF predomină, atât ca notorietate, cât și ca grad de implementare în autoritățile și instituțiile publice de la nivel central și local din România, este recomandabil să se continue cu acestea două prin măsuri care să conducă la utilizarea lor sustenabilă.

Sursa: http://www.dpfbf.mdrap.ro/strategii_administratie_publica.html

ISO9001 & CAF

PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA ETAPIZATĂ A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN AUTORITĂȚI ȘI INSTITUȚII PUBLICE 2016-2020

- ISO poate fi utilizat de toate tipurile de organizații, lucru demonstrat de zeci de ani la nivel global;
- CAF este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA, astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea ca autoritățile și instituțiile publice din statele europene să își consolideze serviciile oferite părților interesate;
- nu în ultimul rând, ținând cont că, până în prezent, ISO și CAF predomină, atât ca notorietate, cât și ca grad de implementare în autoritățile și instituțiile publice de la nivel central și local din România, este recomandabil să se continue cu acestea două prin măsuri care să conducă la utilizarea lor sustenabilă.

Sursa: http://www.dpfbf.mdrap.ro/strategii_administratie_publica.html

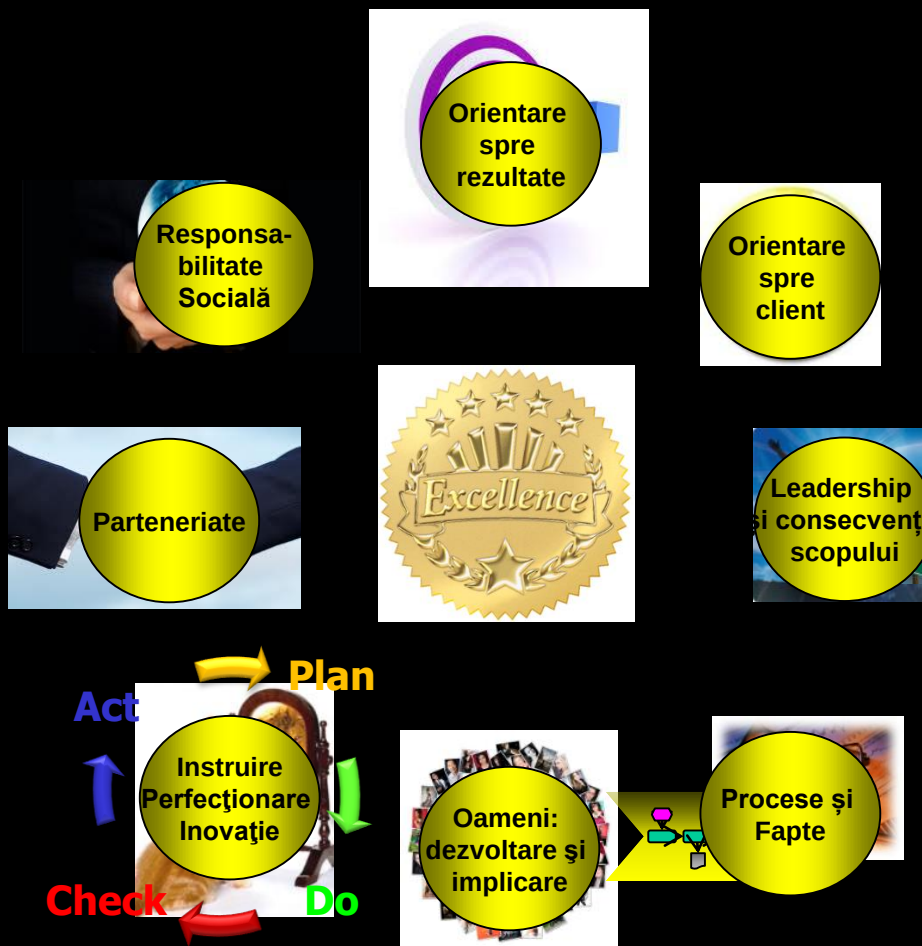
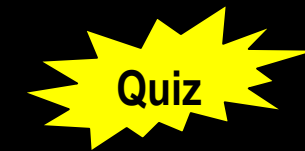
ISO9001 & CAF

PLANUL DE ACȚIUNI PENTRU IMPLEMENTAREA ETAPIZATĂ A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN AUTORITĂȚI ȘI INSTITUȚII PUBLICE 2016-2020

- ISO poate fi utilizat de toate tipurile de organizații, lucru demonstrat de zeci de ani la nivel global;
- CAF este un instrument creat special pentru administrația publică din statele membre ale Uniunii Europene și este actualizat periodic de către EIPA, astfel încât să se coreleze permanent cu necesitatea ca autoritățile și instituțiile publice din statele europene să își consolideze serviciile oferite părților interesate;
- nu în ultimul rând, ținând cont că, până în prezent, ISO și CAF predomină, atât ca notorietate, cât și ca grad de implementare în autoritățile și instituțiile publice de la nivel central și local din România, este recomandabil să se continue cu acestea două prin măsuri care să conducă la utilizarea lor sustenabilă.

Sursa: http://www.dpfbf.mdrap.ro/strategii_administratie_publica.html

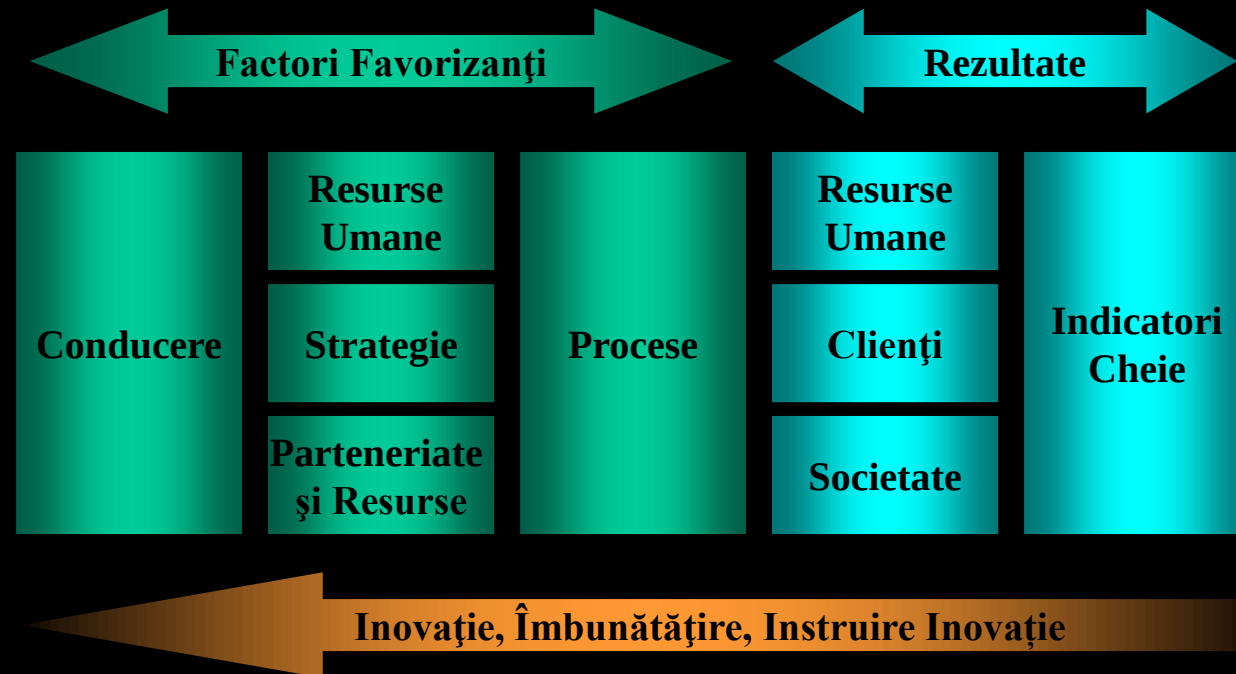
8 principii fundamentale ale excelenței EFQM



Criteriile Excelenței

- Utilizarea factorilor favorizanți:
 - Conducere
 - Angajați
 - Politici și strategie
 - Parteneriate și resurse
 - Procese
- Evaluarea rezultatelor legate de:
 - Angajați
 - Clienți
 - Societate
 - Indicatori cheie

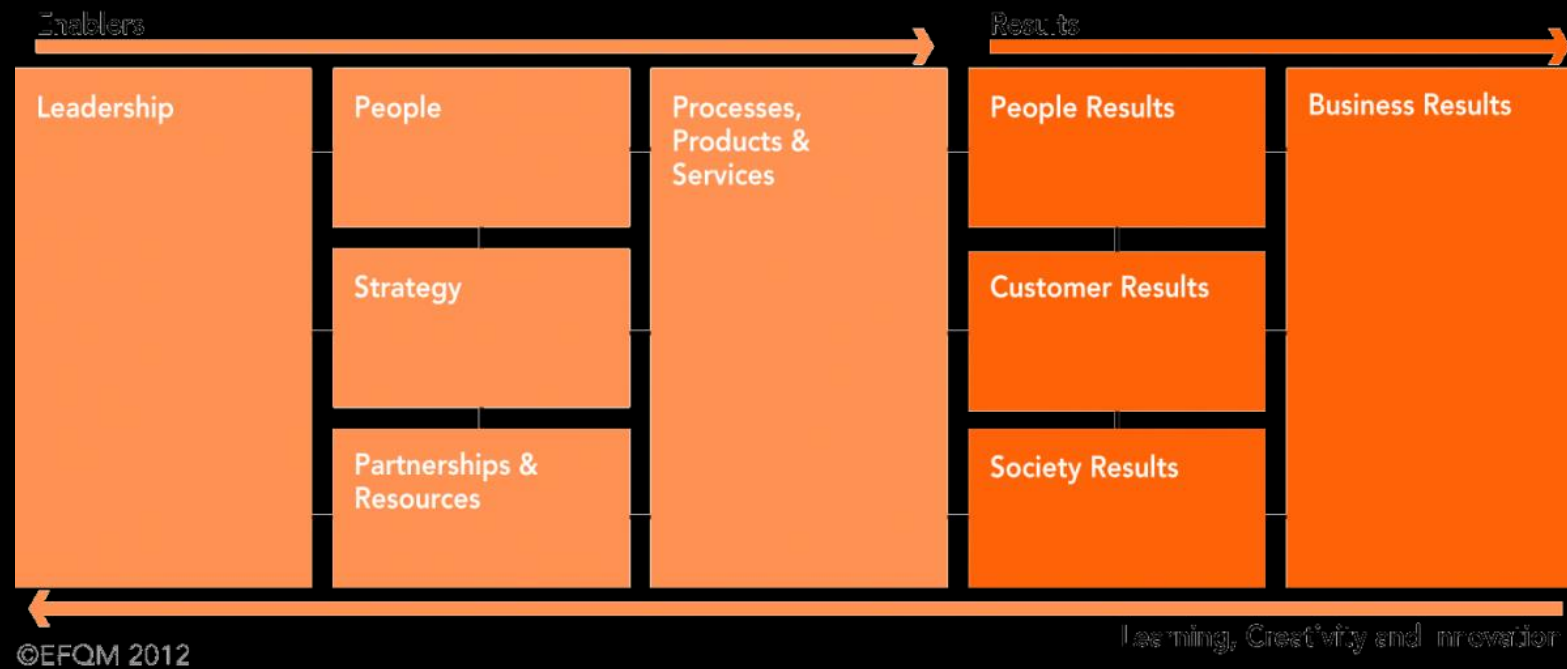
Criteriile Excelenței EFQM



COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

Cadrul comun de evaluare

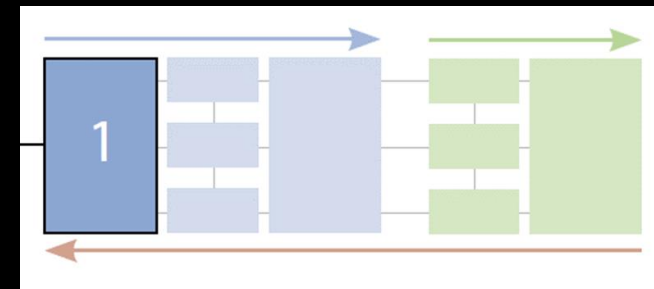
- EFQM



Leadership

Quiz

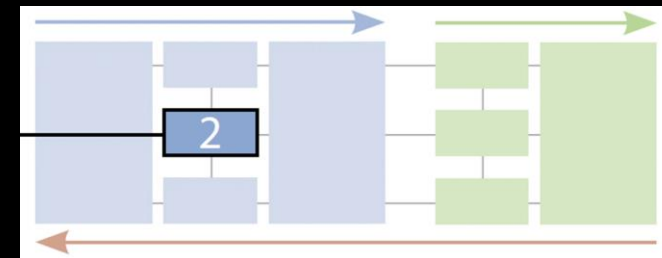
- Liderii oferă direcție organizației prin dezvoltarea
 - misiunii,
 - viziunii și
 - valorilor organizației.
- Liderii
 - conduc organizația,
 - administrează performanța și
 - susțin îmbunătățirea continuă
- Liderii
 - motivează și susțin oamenii și
 - reprezintă un model de comportament
- Liderii gestionează eficace relațiile cu
 - autoritățile politice și
 - alți Factori Interesați



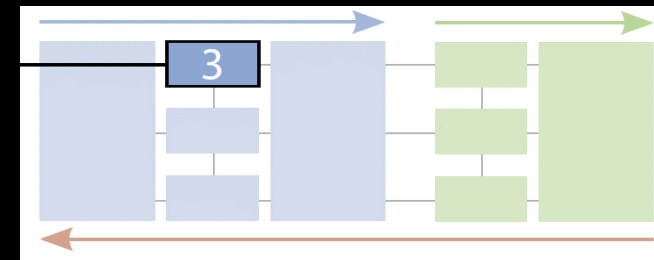
Strategie și planificare

Quiz

- Organizația colectează
 - informație cu privire la **necesitățile** prezente și viitoare ale **Factorilor Interesați** precum și
 - alte informații relevante pentru conducere
- Organizația își dezvoltă **strategia** și planurile luând în considerare informația colectată
- Organizația
 - **comunică** și
 - implementeazăstrategia și planurile în întreaga organizație și
 - le revizuieste în mod regulat
- Organizația
 - planifică,
 - implementează,
 - revizuieste **inovația și schimbarea**



- Organizația
 - **planifică**,
 - **administrează** și
 - **dezvoltă** resursa umanăîntr-un mod transparent și coerent cu strategia și planurile sale
- Organizația
 - identifică,
 - dezvoltă și
 - utilizează competențele oameniloraliniind obiectivele **organizaționale** și **individuale**
- Organizația **implică** angajații prin
 - dezvoltarea unui dialog deschis și
 - delegarea de autoritate,oferind sprijin pentru asigurarea bunăstării lor



Parteneriat și resurse

Quiz

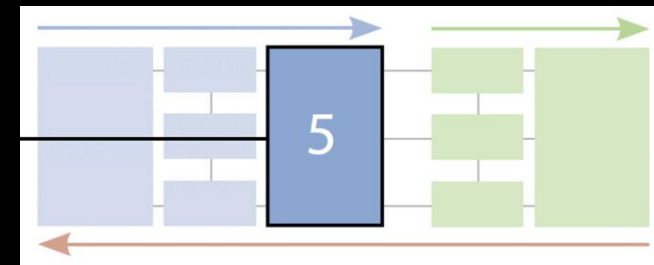
- Organizația dezvoltă și administrează parteneriate cu alte **organizații** relevante
- Organizația dezvoltă și implementează parteneriate cu **clienții** săi
- Organizația asigură un management **financiar** performant
- Organizația administrează bine **informația** și **cunoștințele**
- Organizația administrează bine infrastructura **tehnologică**
- Organizația administrează bine infrastructura **fizică** (clădiri, alte spații, etc.)



Procese

Quiz

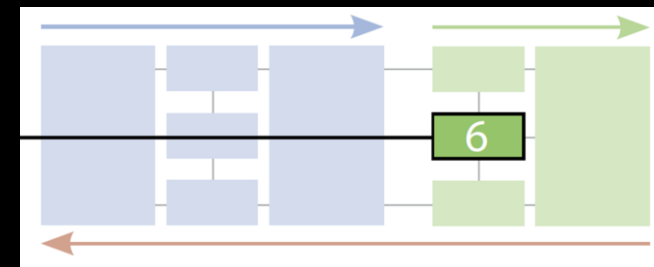
- Organizația își
 - **identifică**,
 - **proiectează**,
 - **administrează** și **perfecționează** - **inovează** procesele pe o bază continuă, cu implicarea factorilor interesați
- Organizația dezvoltă și prestează servicii / livrează produse **orientate** către clienți
- Organizația asigură **coerența coordonării** proceselor
 - în interiorul organizației și
 - cu alte organizații relevante



Rezultate orientate spre clienți

Quiz

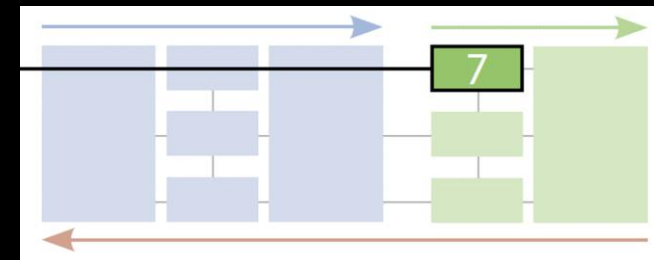
- Organizația măsoară **percepția** clienților referitor la
 - reputație,
 - nivelul de implicare în procesul de decizie,
 - accesibilitatea serviciilor,
 - transparentă,
 - calitatea serviciilor,
 - acoperirea necesităților lor,
 - disponibilitatea informației necesare, etc.
- Organizația măsoară **performanța** cu privire la:
 - implicarea
 - clienților și deținătorilor de interese,
 - transparenta livrării serviciilor și produselor,
 - nivelul de calitate al produselor și serviciilor.



Rezultate cu privire la angajați

Quiz

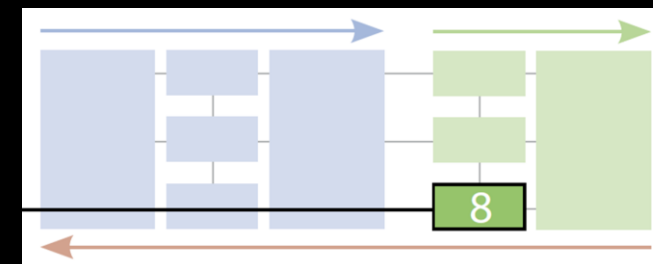
- Organizația măsoară **percepția** angajaților cu privire la
 - imaginea și performanța organizației,
 - conducere și sisteme de management,
 - condițiile de muncă,
 - dezvoltarea carierei și profesională
- Organizația măsoară **performanța** cu privire la:
 - implicarea angajaților,
 - motivația,
 - activitatea individuală,
 - implicarea în îmbunătățire,
 - dezvoltarea profesională,
 - atitudinea față de clienți,
 - frecvența recunoașterii meritelor,
 - numărul de dileme etice și conflicte de interese,
 - participarea angajaților în acțiuni de responsabilitate socială



Rezultate privind responsabilitatea socială

Quiz

- Organizația măsoară **percepția** publicului cu privire la
 - impactul realizat de organizația asupra calității vieții,
 - reputația organizației,
 - impactul economic al societății,
 - impactul de mediu,
 - impactul social privind sustenabilitatea,
 - imaginea organizației cu privire la transparență și comportament etic,
 - implicarea socială în comunitate,
 - prezența în media privind responsabilitatea socială.
- Organizația măsoară **performanța** cu privire la
 - conservarea resurselor,
 - calitatea relației cu factorii interesați,
 - imaginea sa în mass media,
 - sprijinul categoriilor de persoane cu dizabilități,
 - respectarea diversității,
 - sprijinul pentru implicarea civică a angajaților,
 - sprijin pentru implicarea civică a
 - cetățenilor și
 - altor deținători de interese,
 - schimbul productiv de informație,
 - protejarea sănătății angajaților clienților și cetățenilor, etc.



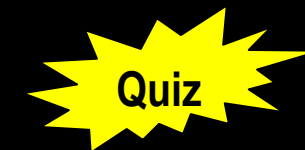
Rezultate cheie privind performanța

Quiz

- Organizația măsoară rezultatele cu privire la **livrabile** și **obiective**:
 - cantitatea și calitatea produselor serviciilor livrate,
 - efectele acestora în societate,
 - raportarea calității la standarde și reglementări,
 - îndeplinirea contractelor,
 - rezultatele inspecțiilor și auditurilor,
 - analiza comparativă cu alte organizații similare,
 - inovația și perfecționarea.
- Organizația își măsoară rezultatele cu privire la **eficiența internă**:
 - reacția liderilor la rezultate și managementul riscului,
 - utilizarea resurselor,
 - îmbunătățirea performanței,
 - inovația în servicii și produse,
 - analiza comparativă cu organizații similare,
 - eficacitatea parteneriatelor,
 - eficiența câștigată prin tehnologia utilizată,
 - rezultatele măsurărilor,
 - inspecțiilor și auditurilor cu privire la funcționarea organizației,
 - certificarea de calitate / premii de excelență,
 - respectarea bugetului de venituri și cheltuieli,
 - eficiența cheltuielilor.



Evaluarea – FACTORI DETERMINANȚI



FAZA	FACTORI DETERMINANȚI	SCOR
	Organizația nu este activă în acest domeniu, nu există informație cu privire la subiect sau informația este	0-10
PLAN	Există planuri pentru a îndeplini cerința	11-30
DO	Cerința este în curs de implementare	31-50
CHECK	Există modalități de a verifica modul în care se îndeplinește cerința	51-70
ACT	Pe baza verificărilor / evaluărilor se realizează ajustări	71-90
PDCA	Tot ceea ce se realizează pentru îndeplinirea cerinței este planificat, implementat, verificat și ajustat în mod regulat și învățăm de la alții. Realizăm îmbunătățire continuă cu privire la această cerință.	91-100

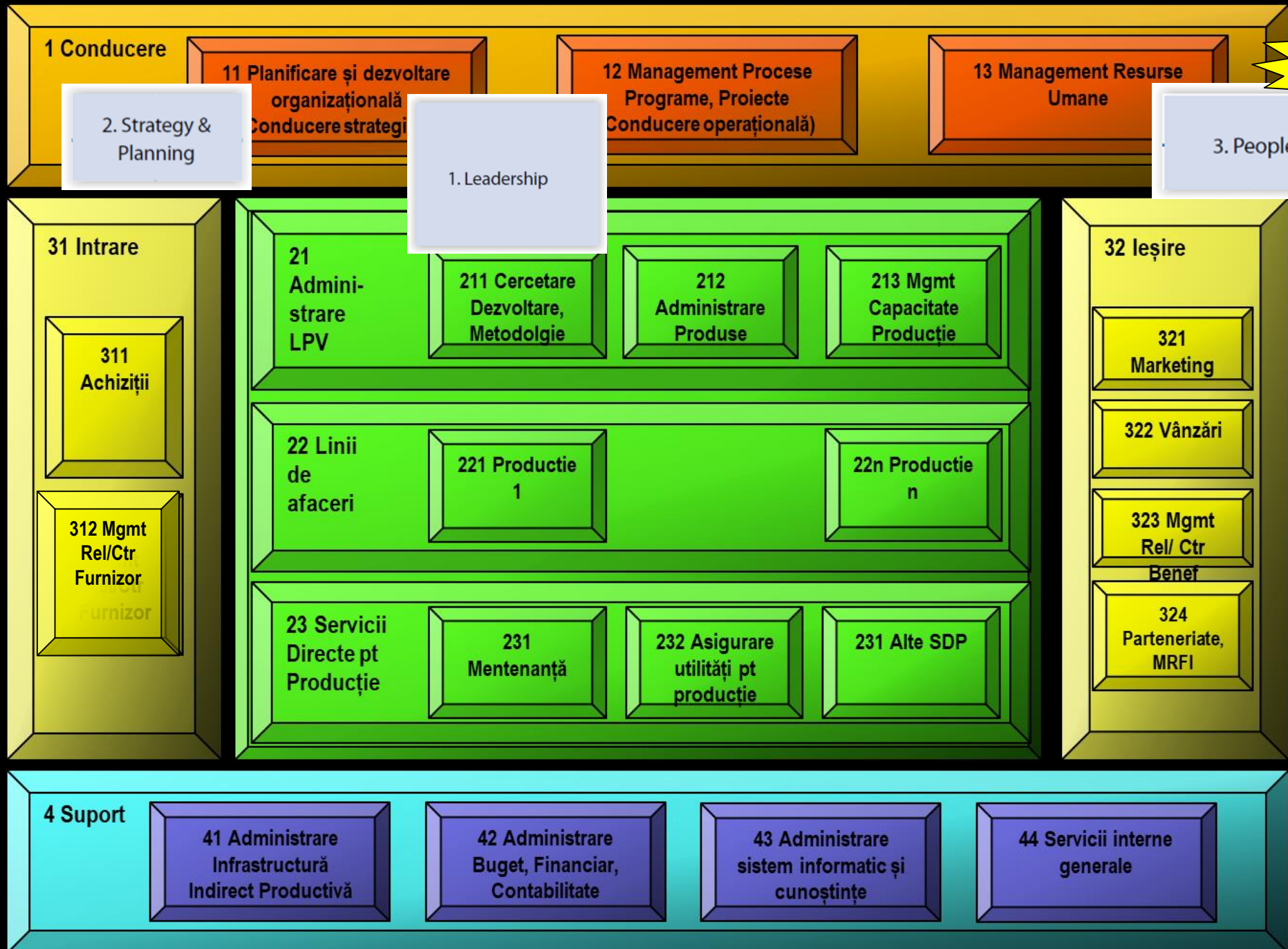
https://docs.google.com/forms/d/19C7y3j_6Y35JHGO1wCUWTQxrVMZx2Wvz62n0jz2u7zQ/edit

Evaluarea – REZULTATE

Quiz

REZULTATE	SCOR
Nu se măsoară rezultatele și/sau nu există informație disponibilă	0-10
Rezultatele se măsoară și indică tendințe negative sau rezultatele nu îndeplinesc obiectivele	11-30
Rezultatele arată tendințe stagnante și/sau anumite obiective relevante sunt atinse	31-50
Rezultatele arată îmbunătățiri și/sau cele mai multe obiective relevante sunt atinse	51-70
Rezultatele arată progres substanțial și/sau toate obiectivele relevante sunt atinse	71-90
Se obțin rezultate excelente în mod susținut. Toate obiectivele relevante sunt îndeplinite. Comparațiile cu alte organizații relevante sunt favorabile pentru toate rezultatele cheie.	91-100

https://docs.google.com/forms/d/1DZoxhLVUwr3bjU7MQTuuuPRI1ZzJBzDzM_1hzBrAXRo/edit



Quiz

EFQM

Quiz

EFQM

1 Conducere

11 Planificare și dezvoltare
organizațională
(Conducere strategică)

12 Management Procese
Programe, Proiecte
(Conducere operațională)

13 Management Resurse
Umane

31 Intrare

311
Achiziții

312 Mgmt
Rel/Ctr
Furnizor

21
Admini-
strare
LPV

211 Cercetare
Dezvoltare,
Metodologie

22 Linii
de
afaceri

221 Producție
1

22n Producție
n

23 Servicii
Directe pt
Producție

231
Mentenanță

232 Asigurare
utilități pt
producție

231 Alte SDP

32 Ieșire

321
Marketing

322 Vânzări

323 Mgmt
Rel/ Ctr
Benef

324
Parteneriate,
MRFI

4. Partnerships &
Resources

4. Partnerships &
Resources

4. Partnerships &
Resources

4 Suport

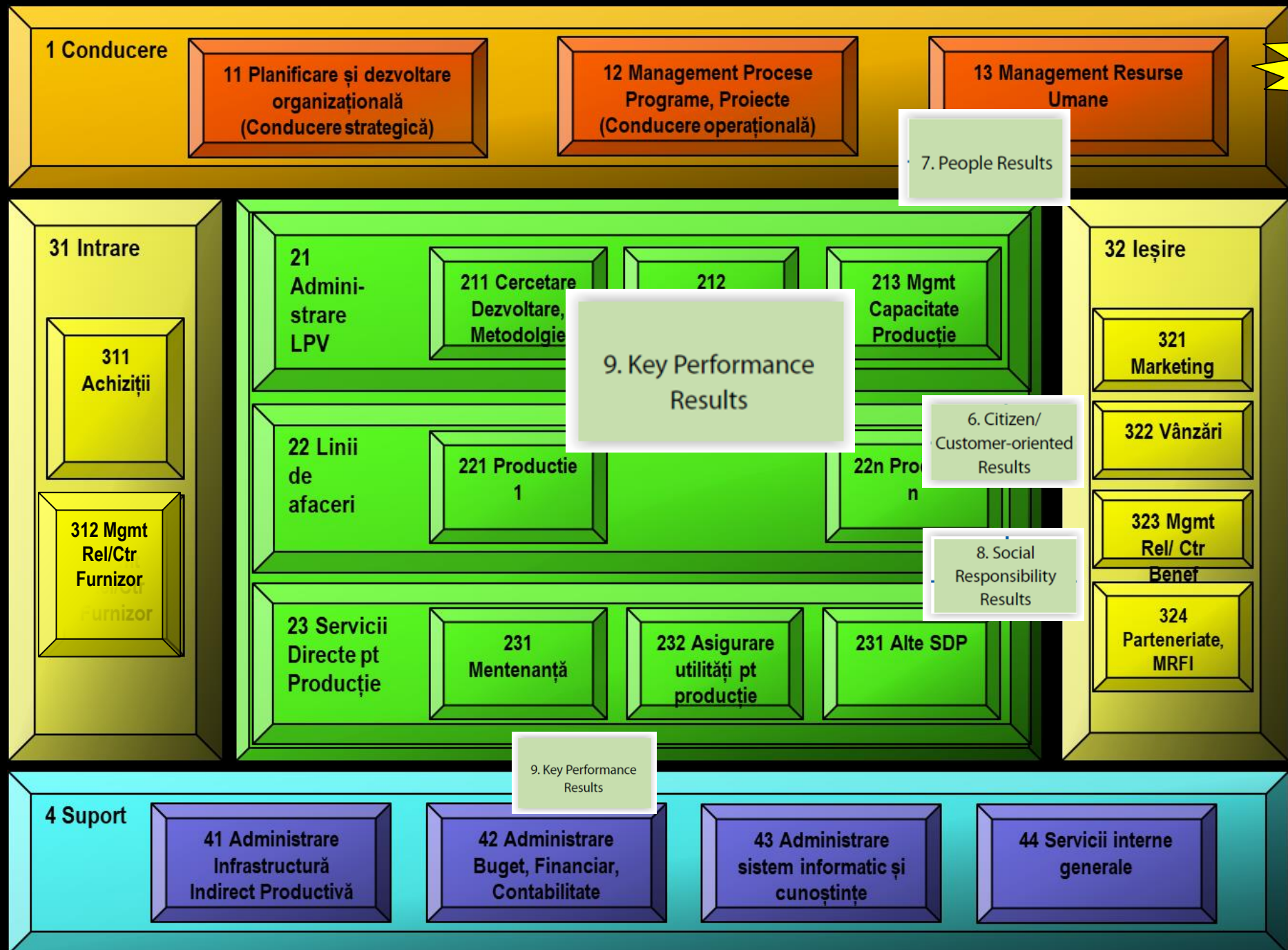
41 Administrare
Infrastructură
Indirect Productivă

42 Administrare
Buget, Financiar,
Contabilitate

43 Administrare
sistem informatic și
cunoștințe

44 Servicii interne
generale

5. Processes



Quiz

EFQM

Perspective și obiective BSC

Quiz

PRIVAT

FINANCIAR

CLIENT

PROCES

ÎNVĂȚARE ȘI CREȘTERE

Obiective

Măsurι, Metricι, IP

Ținte (Valori țintă)

Inițiative

ORGANIZAȚII PUBLICE

CETĂȚEAN (CLIENT)

PROCESE

ÎNVĂȚARE ȘI CREȘTERE

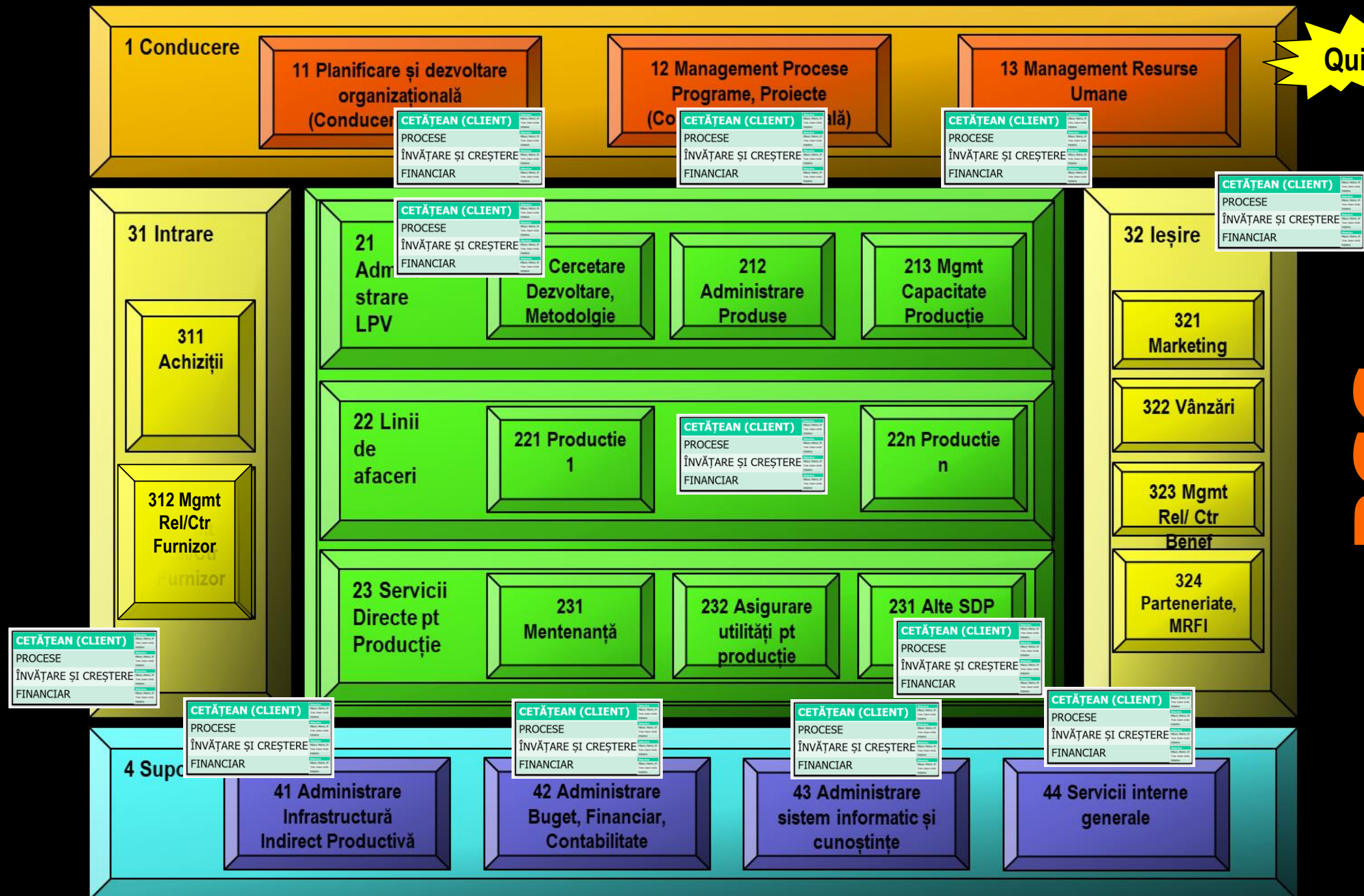
FINANCIAR

Obiective

Măsurι, Metricι, IP

Ținte (Valori țintă)

Inițiative



Quiz

BSC